



Toezicht visie, toetsingskader en profielschets RvC

Woningstichting Maasdriel

Joris Verbeek
13-4-2023

Toezichtvisie, profielschets RvC en toetsingskader Woningbouwstichting Maasdriel

Inleiding

In 2015 is door de Raad van Commissarissen (RvC) van Woningstichting Maasdriel (WSM) het besluit genomen de samenstelling van de RvC aan te passen met het oog op de omvang van de corporatie, de gewijzigde inzichten van toezicht en bestuur en de vaststelling van de Herzieningswet. De RvC bestaat vanaf dat moment uit 3 commissarissen. De governance van de organisatie van WSM ziet verder op een 2 lagenstructuur met een RvC en een bestuurder.

De RvC en bestuur hebben indertijd een toezichtvisie en toezichtkader ontwikkeld en de profielschets van de RvC geactualiseerd. Nu recentelijk (2022) een nieuwe bestuurder is benoemd en er door het vertrek van de voorzitter einde van het jaar 2022 een nieuwe invulling aan de voorzittersrol RvC is gegeven, vroeg de toezichtvisie om een actualisatie.

De RvC en de bestuurder hebben deze visie opgesteld als een ontwikkel document. Voor de komende jaren wacht een stevige opgave aan nieuw te bouwen woningen en de aanpassing van de voorraad. Daarnaast is er samenhangend met de energiestrategie van de overheid op termijn een omvangrijke verduurzamingsopgave. Niet alleen het woningbezit is in ontwikkeling, de organisatie zelf en de dienstverlening blijven ook in ontwikkeling. De organisatie streeft naar meer beleids- en ontwikkelkracht en verdient een betere positionering in de lokale samenleving en regio. WSM zoekt hierin bewust de samenwerking met maatschappelijke en publieke partners.

De Visie op de toekomst van WSM

De visie op toezicht bij WSM en de geactualiseerde profielschets hebben de toekomstvisie van WSM als basis. Wat is het dna van de corporatie, wat zijn de specifieke karakteristieken en welke betekenis wil de corporatie hebben voor haar omgeving. Deze visie van de corporatie valt als volgt te schetsen:

WSM is een aantrekkelijke kleine en ambitieuze woningcorporatie met een bezit van circa 1.100 eenheden. WSM is voornamelijk werkzaam in de gemeente Maasdriel, die, evenals de gemeente Zaltbommel, deel uit van de sub regio Bommelerwaard. De beide gemeenten trekken waar mogelijk gezamenlijk op in beleid en aanpak. Bij het opstellen van de woonvisie en voor de prestatieafspraken zijn naast WSM ook collega corporaties Woonstichting de Kernen en Bazalt Wonen nauw betrokken. De sub regio Bommelerwaard valt onder de woningmarktregio Woongaard.

Als verhuurder van sociale woningen in de dorpskernen van Maasdriel wil WSM dicht bij zowel huurders als andere inwoners staan. Daarbij hecht WSM veel waarde aan het contact met de huurders. Wij willen weten wat er speelt, zodat we kunnen voorzien in de lokale woonbehoeften en actief kunnen inspelen op

ontwikkelingen. Het betaalbaar houden van de woningen staat daarbij voorop. WSM kan en wil speerpunten niet alleen verwezenlijken. Aan gezamenlijke opgaven werkt zij daarom samen met onze partners.

WSM staat voor zowel een kwalitatieve als kwantitatieve opgave. De komende 20 jaar wordt er een groei van het aantal huishoudens verwacht tussen de 6 en 10 procent. Een toename van het aantal een- en tweepersoonshuishoudens zorgt voor een vraag naar kleinere woningen. Sloop, herstructurering en vervangende nieuwbouw brengen de portefeuille op het gewenste niveau. Daarnaast blijft de focus op de betaalbaarheid en het verduurzamen van het bezit.

WSM is een financieel gezonde en een lerende organisatie. We ervaren dat 'de buitenwereld' snel verandert en dat het noodzakelijk is hiermee de aansluiting te houden en onze koers waar nodig bijsturen. Voor een belangrijk deel willen we dat samen met onze partners doen. In ons netwerk zit immers veel kennis.

In 2021 hebben Bestuur en RvC op basis van een toekomstverkenning besloten dat WSM zich zal door ontwikkelen naar een moderne weerbare corporatie die 'met verve de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgave aanpakt en waardering oogst in profiel en acties'. De keuze voor een zelfstandige corporatie, betekent ook de keuze voor versterking van de organisatie op het vlak van beleidskracht, de vastgoedfunctie, bedrijfsvoering en samenwerking.

Visie op toezicht en bestuur

Een visie op toezicht en een toetsingskader maken deel uit van de eerder vastgestelde Governancecode woningcorporaties 2020.

De code kent de volgende vijf principes:

- Leden van het bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht
- Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af
- Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak
- Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen
- Bestuur en RvC beheersen risico's verbonden aan hun activiteiten

De meerwaarde van een effectief opererende board (RvC) is gelegen in een zodanige uitoefening van de taken van de RvC dat een belangrijke bijdrage geleverd wordt aan de prestaties van de onderneming. De RvC van WSM heeft een verantwoordelijkheid in de realisatie van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de continuïteit van de corporatie. De RvC onderscheidt in haar functioneren vier taken en beschouwt zichzelf als de essentiële schakel om in de combinatie van die taken naar optimale prestaties te streven. Het gaat hier om de rol als toezichthouder, adviseur, werkgever en netwerker.

Toezicht

Het is de taak van de RvC om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de corporatie. Toezicht in deze zin betekent, controleren of de afgesproken en vastgestelde kaders en doelstellingen op het vlak van volkshuisvestelijke, maatschappelijke en financiële prestaties worden gerealiseerd. De nadruk ligt hier op het verlenen van goedkeuring of afkeuring (met name op die onderwerpen die als zodanig zijn vastgelegd).

De RvC van WSM ziet voor zichzelf op dit punt een belangrijke kader stellende en controlerende rol weggelegd op basis van een gezonde kritische houding. Het bestuur krijgt de ruimte maar tevens wordt een proactieve, ondersteunende bijdrage verwacht.

Advies

Vanuit de adviestaak treedt de commissaris op als klankbord en sparringpartner voor het bestuur. De ervaring en expertise van de commissarissen kan het bestuur helpen in vraagstukken naar de toekomst van de corporatie, de weg daar naar toe of belangrijke organisatorische dilemma's en externe kwesties.

De RvC van WSM wil graag het accent op de klankbordfunctie leggen en is als sparringpartner voor het bestuur beschikbaar om majeure aangelegenheden in een vroeg stadium af te stemmen.

Werkgever

De werkgeversrol gaat over de relatie met de bestuurder. De bestuurder wordt benoemd door de commissarissen en bestuurt de corporatie. De RvC is in haar werkgeversrol verantwoordelijk voor de beoordeling, de beloning maar ook voor het ingrijpen als niet meer de juiste persoon op de plek is.

De RvC van WSM hecht aan de rolvastheid van de RvC en het bestuur in hun taakuitoefening. Wil met respect en zorg voor de persoon op een transparante wijze de werkgeversrol vervullen. De RvC staat dicht om de bestuurder heen. De RvC werkt naast de remuneratiecommissie niet met aparte commissies maar met aandachtsgebieden en aanspreekpunten voor audit, volkshuisvesting, participatie en projectontwikkeling).

Netwerker

Commissarissen vormen een belangrijke schakel tussen de corporatie en de samenleving. Tijdig inspelen op ontwikkelingen in andere sectoren, de markt of de lokale samenleving is essentieel voor een corporatie die zich wil kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving.

De RvC van WSM wil zich terughoudend opstellen als het om acteren gaat op dit punt en wil gedoseerd, de goede momenten kiezen. Ceremoniële aangelegenheden, commissievergaderingen, het vaststellen van de woonvisie, en de ledenvergadering van de HVB zijn geschikte momenten om betrokkenheid te

tonen en ogen en oren open te stellen. Netwerken is in eerste instantie het domein van de bestuurder. De RvC is wel voor de samenleving aanspreekbaar en gaat transparant met deze rol om. De RvC wordt strategisch ingezet en opereert in dit opzicht in nauwe samenhang met de bestuurder. De RvC voelt zich verbonden met de bewoners en de lokale samenleving, maar ziet dus op de eerste plaats een uitvoerende rol voor het bestuur. Over de samenstelling van de vertegenwoordiging moet bewust worden nagedacht.

De stijl van toezicht en de teamrollen

Voor bestuur en RvC van WSM staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Zij doen dit vanuit een integere en open cultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar op resultaten en toezicht. Investeren in kennis en kunde, hebben oog voor belanghebbende partijen en staan open voor feedback. Zij zijn zich bewust van een goede risicobeheersing en de moraal binnen de corporatie.

De commissarissen vervullen de vier taken (toezicht, advies, werkgever, netwerker) niet individueel maar gezamenlijk als een team. De RvC is qua vaardigheden en competenties complementair en is gecommitteerd aan het gezamenlijk doel en de manier waarop het doel van de corporatie gerealiseerd wordt. Commissarissen spreken elkaar hier gezamenlijk en wederzijds op aan. Het team wint aan kracht bij eenheid, door een goede samenwerking en het benutten van elkaars kwaliteiten.

Het benoemen van een gezamenlijk doel en het onderkennen van verschillende teamrollen en wederzijdse verantwoording en verantwoordelijkheid benadrukt het opereren als een team en niet als losse individuen. Het gaat om gedrag dat gericht is op het aanbrengen van structuur, op het voorzien van nieuwe ideeën of informatie, op het voorbereiden of afmaken van vergaderingen, op de binding in het team, op tegengas, op de sfeer, op observatie, op gevoel voor de samenleving.

Het profiel en de samenstelling van de RvC is afgestemd op verschillende teamrollen en de aanvulling op eigen competenties en vaardigheden. De RvC heeft bewust gekozen voor een samenstelling van drie vanuit de overtuiging dat, mede gelet op de omvang van de organisatie, toezicht passend en effectief kan functioneren. De RvC maakt het mogelijk verantwoordelijkheid en verantwoording te creëren door een verscheidenheid in taken en gedragingen: uitdagen, vragen, sonderen, bespreken, testen, informeren, debatteren, verkennen en aanmoedigen.

De wisselwerking tussen Bestuur en RvC

Voor een goede wisselwerking tussen bestuur en commissarissen is balans en vertrouwen van groot belang. Besturen en toezicht moet vanuit een transparante

en constructieve basis kunnen plaatsvinden. Commissarissen bieden ruimte aan de bestuurder zonder op de stoel van de bestuurder plaats te nemen. De commissarissen staan bij WSM 'om de bestuurder heen'. Maar hebben tegelijkertijd een kritische houding en durven door te vragen om te toetsen. Een goed geïnformeerde RvC kan goed toezicht uitoefenen en beter advies (= klankborden) geven.

De RvC en het bestuur van WSM hechten daarom aan een goede communicatie en rollenscheiding. Communicatie over de inhoud, het proces en ook het gevoel. De voorzitter heeft hierin een verbindende rol en koppelt terug op deze drie onderdelen. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt, initiatief toont en met (eigen) voorstellen komt.

De RvC wil een aantal waarborgen aanbrengen om deze wisselwerking goed gestalte te geven:

- een agendaoverleg tussen voorzitter en bestuurder voorafgaand aan de reguliere vergadering. Dit agenda overleg (mondeling en tijdig voorafgaand) heeft het karakter van het bespreken van de punten ter agendering, de noodzakelijke informatie en de vorm van bespreking (klankbord, besluitvorming of ter informatie). Incidenteel kan dit overleg telefonisch plaatsvinden.
- De RvC vergadert met een structurele regelmaat van 1 keer per 2 maanden.
- Daarnaast wil de RvC ruimte maken voor de behandeling van thema's in de reguliere vergadering of in de vorm van aparte themabijeenkomsten (woonvisie, toekomstvisie, karakteristiek WSM, samenwerking)
- Indien relevant (als de agenda financiële, risico technische of bedrijfsvoering onderwerpen kent) vindt vooroverleg plaats tussen de bestuurder en de commissaris(sen) die de auditfunctie, als aandachtsgebied heeft.
- WSM werkt met een controller die rechtstreeks voor informatie en vragen door de RvC benaderbaar is.
- De RvC voert minimaal één keer per jaar overleg met een delegatie van de medewerkers.
- De bestuurder maakt voor elke RvC vergadering een bestuursverslag met daarin belangrijke externe en interne ontwikkelingen, voortgang van projecten, beheer en verhuur en verbindingen met stakeholders.
- Incidenteel wordt de RvC door de bestuurder per e-mail op de hoogte gebracht van zaken die in of buiten de organisatie spelen en die een gevoelig (reputatie) karakter hebben of waarvan het om andere redenen wenselijk is dat de commissarissen op de hoogte zijn.
- De RvC evalueert jaarlijks haar functioneren en tenminste om de 2 jaar onder begeleiding van een extern adviseur. Daarnaast evalueert de RvC het functioneren van het bestuur en de wisselwerking met de RvC. De RvC

vraagt de bestuurder om een voorbereiding en bijdrage hieraan. De remuneratiecommissie heeft jaarlijks op basis van deze evaluatie en het toetsingskader een remuneratiegesprek met de bestuurder.

Informatievoorziening

De RvC heeft een meerwaarde in de bijdrage aan de prestaties van de corporatie door het uitoefenen van toezicht, advies, werkgever en netwerker. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de continuïteit van de organisatie kan alleen tot zijn recht komen bij een goede informatievoorziening. De RvC is hierbij niet alleen afhankelijk van de informatie die zij krijgt aangereikt van de bestuurder, maar heeft ook een haalplicht. De RvC geeft mede vorm aan de informatievoorziening en kan stukken opvragen om de goede afweging en besluitvorming te doen. De attitude bij Bestuur en RvC hierbij is steeds: 'wat is relevant'.

- De informatie en documentatie zijn voor RvC tijdig beschikbaar en er is voldoende tijd voor discussie in het bijzonder bij complexe en/of strategische besluiten. Er vindt afstemming plaats over de agenda en de stukken worden 1 week voor de vergadering toegezonden.
- Er wordt gewerkt met een jaarplanning van RvC vergaderingen en beoogde onderwerpen. De agenda kent een vaste indeling gestructureerd naar klankbord, besluitvorming en informatie. De klankbord en besluitvormingsonderwerpen gaan vergezeld met een oplegger waarin de inleiding, aanleiding en overwegingen en voorgenomen besluit herkenbaar zijn. De afwegingen (keuzes, volkshuisvestelijk, maatschappelijk, financieel) die een rol gespeeld hebben bij de besluitvorming worden goed vastgelegd en het verslag wordt binnen 2 weken na de vergadering toegestuurd.
- Elke vergadering sluit de voorzitter de vergadering met een korte terugblik op het proces en de beleving van de individuele leden van de RvC. (dit is het moment om de stijl van toezicht, de teamrollen en de wisselwerking, levend, dynamisch en lerend te houden).
- WSM werkt met trimester rapportages (4 maanden), waarbij elke trimester rapportage een voortgangsrapportage en activiteitenoverzicht van de maatschappelijke en volkshuisvestelijke prestaties bevat, een bedrijfsrisicorapportage, de winst en verliesrekening, gerelateerd aan de begroting inclusief een kasstroomoverzicht en een operationeel data overzicht (verhuur, beheer, organisatie).
- De RvC legt jaarlijks verantwoording af van de werkzaamheden (gepubliceerd in het jaarverslag), waarbij o.m. het toetsingskader op hoofdlijnen de leidraad vormt.

Toezichtkader en Toetsingskader

De goedkeuring van de besluiten van de directeur-bestuurder worden getoetst aan het toezichtkader. Dit toezichtkader is als volgt te omschrijven: Het toezichtkader geeft de kaders aan van waaruit de RvC toezicht gaat houden. Voor het toezichtkader zijn wet- en regelgeving, de Governancecode en samenwerkingsovereenkomsten belangrijke bouwstenen. Daarnaast bestaat dit toezichtkader ook uit de eigen ambities (ondernemingsplan) en de eigen regelgeving in de vorm van reglementen en statuten zoals het investeringsstatuut en het treasurystatuut. Hierin staan kaderstellende spelregels, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen beschreven

Het functioneren van de RvC en het Bestuur is vastgelegd in een Reglement RvC en Bestuur en wordt op de website van WSM gepubliceerd. (de Herzieningswet geeft in artikel 26.1-3 en 28 (goedkeuringsbepalingen) en artikel 31.1 (toezichtstaak) aan waarop de RvC toezicht houdt.

Het toetsingskader geeft de indicatoren, criteria en normen aan waaraan de prestaties (de realisatie van de doelen) van WSM worden getoetst. In het toetsingskader maken we onderscheid naar:

- de mate waarin WSM in staat is om (mede vanuit de smart-geformuleerde doelen) de beoogde resultaten te realiseren (sturend deel, mede vormgegeven vanuit de cyclus Plan-Do-Check-Act);
- de (jaarlijkse) verantwoording op het niveau van onder meer het jaarverslag/jaarrekening, de uitkomsten van de benchmark, de managementletter, de oordeelsbrieven van de Aw, etc. (verantwoordingsdeel).

Op basis van het toetsingskader worden door de RvC van WSM jaarlijkse resultaatafspraken met de directeur-bestuurder gemaakt (gekoppeld aan het ondernemingsplan). Deze afspraken vormen het toetsingskader voor het beoordelingsgesprek tussen de directeur-bestuurder en remuneratie. De remuneratiecommissie bestaat uit de voorzitter RvC en een RvC-lid

De RvC hanteert hierbij in de basis het volgende toetsingskader:

Onderwerpen	Inhoud (wat)	Proces (hoe)
1. Volkshuisvestelijke en maatschappelijke resultaten (strategie, doelstellingen uit het ondernemingsplan, presdtatieafspraken)		
2. Continuïteit van de corporatie, financiële prestaties, efficiency en effectiviteit		
3. Bedrijfsrisicomanagement, kwaliteit van de interne risicobeheersing		
4. Organisatieontwikkeling, werkgeverschap, personeelsbeleid, ziekteverzuim		
5. Opdrachtgeverschap nieuwbouw, onderhoud en ander contractmanagement		
6. Externe relaties, reputatiemanagement, bewonersparticipatie		
7. Naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving		
8. Naleving van de Governancecode		

Dit is de basis, die telkens begin van het jaar of einde voorgaand jaar aan de hand van beleidsplan en begroting aangepast wordt aan de specifieke aandachtspunten, doelstellingen of activiteiten voor dat jaar.

Bij de beoordeling kunnen cijfers worden gehanteerd op inhoud en proces of kwalificaties als goed, voldoende en onvoldoende. In het remuneratierapport wordt bij de totaalbeoordeling een korte motivering opgenomen gespecificeerd naar onderdelen, met daarbij ontwikkelingswensen naar het volgende toetsingskader jaarplan.

Algemeen profiel Raad van Commissarissen

Het hoofddoel van de RvC is toezicht te houden op de strategische doelstellingen, de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties en op de financiële continuïteit van WSM. Daarnaast is de RvC een belangrijk sparringpartner voor de directeur/bestuurder en kan zij gevraagd en ongevraagd adviseren en verder treedt zij op als werkgever voor de directeur/bestuurder en netwerker naar de omgeving. Voor het goed functioneren van de RvC zijn de volgende aspecten van belang:

- het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval de realisatie van de strategie en doelstellingen en de daaraan verbonden risico's, de opzet en de werking van het interne risicobeheersing- en controlesysteem, de maatschappelijke verantwoording, het financiële verslaggeving proces en de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;
- het houden van toezicht vindt mede plaats door het goedkeuren dan wel vooraf instemming verlenen aan besluiten van het bestuur. De besluiten die de RvC dient goed te keuren dan wel waar de bestuurder vooraf instemming voor moet vragen zijn genoemd in de statuten;
- de RvC functioneert volgens de Governance Code Woningcorporaties 2020 en heeft haar functioneren vastgelegd in een Reglement RvC en Bestuur;
- de RvC bestaat uit generalisten die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen om op deze wijze hun collectieve verantwoordelijkheid in te kunnen vullen. Hiervoor is kennis en ervaring vereist op een aantal te noemen beleidsterreinen;
- eensgezindheid over een gedeelde koers wordt gecombineerd met een kritische individuele instelling, waarbij met een open mind de visie en strategie van de organisatie met de bestuurder en met elkaar wordt besproken;
- gelet op de positie en rol van de RvC is het een vereiste dat de RvC zich richt op strategische onderwerpen, toezicht houdt, maar met een grote betrokkenheid bij organisatie en maatschappelijke omgeving en een proactieve instelling;
- een lid van de RvC moet over voldoende tijd beschikken om aan het lidmaatschap serieus invulling te geven. De leden dienen overdag bereikbaar te zijn;
- de leden van de RvC zijn onafhankelijk en vrij van last en ruggespraak. Noch zakelijk, noch anderszins mag sprake zijn van belangenverstrengeling;
- één lid van de RvC wordt bindend voorgedragen door de huurders(organisatie);
- de leden van de RvC hebben een zekere kennis van en gevoel met de markt- en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio;

Dit betekent dat de leden van de RvC beschikken over de volgende kwaliteiten en competenties:

- affiniteit met de missie, visie en doelstellingen van WSM;
- een bijzondere interesse voor volkshuisvesting en (regionale) samenleving;
- inzicht in strategische vraagstukken, kennis en ervaring in bestuurlijke besluitvorming, affiniteit met politiek/bestuurlijke processen lokaal en regionaal;
- beschikken over een goed overzicht, analytisch vermogen en kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken;
- kennis en inzicht/ervaring om de volkshuisvestelijke- en financiële prestaties en de bedrijfsvoering te kunnen beoordelen;
- kunnen functioneren in teamverband, in staat scherpe discussies collegiaal af te ronden;
- gevoel voor de betekenis van WSM voor de stakeholders en maatschappelijke omgeving;

- gevoel voor en affiniteit met de kleine schaal van de organisatie;

Specifieke profielen in de RvC

Uitgangspunt voor de bezetting van de RvC is dat deze bestaat uit generalisten met ieder hun eigen specifieke kwaliteiten, die in combinatie tot een integraal toezicht leiden. Binnen de RvC zijn bij voorkeur, naast de algemene kenmerken, een aantal specifieke kwaliteiten en competenties aanwezig op bepaalde aandachtsgebieden. Gelet op de kleine omvang is het logisch dat kennisgebieden worden gecombineerd in een persoon.

Profiel voorzitter

- sociale, communicatieve en leidinggevende vaardigheden;
- stimulerend, gezaghebbend en besluitvaardig;
- kennis van en ervaring met bestuurlijke besluitvormingsprocessen bij voorkeur als bestuurder of toezichthouder;
- oog voor de positie van de bestuurder en het functioneren van het team;
- brede maatschappelijke belangstelling en bij voorkeur bekend met lokale/regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen;

Profiel aandachtsgebied volkshuisvesting, wonen, vastgoed

- kennis en ervaring op het gebied van volkshuisvesting, stedenbouw en ruimtelijke ordening;
- visie op de (toekomstige) rol van de corporatie in relatie tot de maatschappelijke opgave en externe woningmarktontwikkelingen;
- kennis van en visie op het gebied van samenwerking met overheid, maatschappelijke organisaties en commerciële partijen;
- kennis om vastgoedontwikkeling, strategisch voorraadbeheer en energiebeleid te kunnen beoordelen;

Profiel financieel-economisch

- kennis, inzicht en ervaring met financieel-economische vraagstukken, financiële continuïteit en managementtechnieken;
- kennis, inzicht en ervaring met risicomanagement en treasury vraagstukken;
- kennis om investeringsbeslissingen te beoordelen op kaders en financiële risico's;
- inzicht in de specifieke eisen die gesteld worden door externe toezichthouders als ministerie, WSW en accountant;
- bij voorkeur kennis en inzicht in informatiebeleid en ICT vraagstukken;

Profiel bedrijfsvoering, organisatie, juridisch

- kennis en ervaring met bedrijfsprocessen, organisatieontwikkeling en verandering;
- inzicht om risico's in de bedrijfsvoering te kunnen beoordelen;

- kennis en ervaring met HRM vraagstukken en personeelsbeleid;
- kennis en ervaring met communicatie en reputatievraagstukken;
- inzicht in samenwerkingsconstructies, ketensamenwerking en andere contractvormen;
- kennis c.q. ervaring met juridische vraagstukken, contractvorming, wet -en regelgeving;

Profiel sociaal, maatschappelijk, zorg en welzijn

- kennis en inzicht in politiek/maatschappelijke ontwikkelingen en de effecten op wonen, zorg en welzijn;
- kennis en inzicht in sociale processen, bewonersparticipatie en de verwachtingen van belanghouders;
- innovatieve instelling met betrekking tot maatschappelijke vraagstukken op het vlak van wonen, zorg en welzijn;
- kennis en ervaring met burgerparticipatie en bewonersvraagstukken;

Ontwikkeling van de governance

Naast bovenstaande kwaliteiten en competenties is het van belang dat de individuele commissarissen beschikken over eigenschappen in houding en attitude die een goede governance, het samenspel tussen toezicht en bestuur, bevorderen. Deskundigheid en integriteit zijn noodzakelijke ingrediënten in het functioneren van de RvC, maar ook gedrag dat laat zien dat het belang van de RvC, Bestuur en organisatie voorop staat, is een kenmerk van professioneel toezicht. Een kritische en open houding naar de opvattingen van collega commissarissen en de bestuurder, de bereidheid om tot een gedeelde visie en meningsvorming te komen en een coöperatieve bijdrage aan het functioneren van goed toezicht en bestuur, zijn onontbeerlijk.

De RvC functioneert als een team en ontwikkelt een goed samenspel met de directeur-bestuurder. Geen toezicht puur op afstand, maar een, mede gelet op de omvang van de corporatie, meedenkende, proactieve raad, die in overleg met de directeur-bestuurder de advies-en klankbordfunctie op een passende wijze invulling geeft.

